

**EVALUASI PENERAPAN *EMPLOYEE EMPOWERMENT*  
(PERSPEKTIF BELAJAR DAN BERTUMBUH) DAN  
PENGARUHNYA TERHADAP PROSES BISNIS INTERNAL  
BERDASARKAN *THE BALANCED SCORECARD*  
(Studi Kasus Pada PT. TELKOM KANDATEL Surabaya Barat)**

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN  
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI  
JURUSAN AKUNTANSI**



**DIAJUKAN OLEH**

**FATHIYAH**

**No. Pokok : 049615455**

**KEPADA  
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2001**

**SKRIPSI**

**PENERAPAN *EMPLOYEE EMPOWERMENT* (PERSPEKTIF  
BELAJAR DAN BERTUMBUH) DAN PENGARUHNYA  
TERHADAP PROSES BISNIS INTERNAL BERDASARKAN *THE  
BALANCED SCORECARD***

**(Studi Kasus Pada PT. TELKOM KANDATEL Surabaya Barat)**

**DIAJUKAN OLEH**

**FATHIYAH**

**NO. Pokok : 049615455**

**TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH**

**DOSEN PEMBIMBING**

  
Drs. BASUKI, M.Com.(HONS), Ph.D., Ak.

TANGGAL 2.9.01

**KETUA PROGRAM STUDI,**

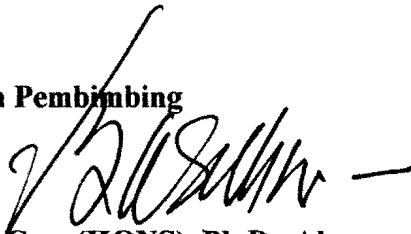
  
Dr. H. MUSLICH ANSHORI, M.Sc., Ak.

TANGGAL 16-1-2002

Surabaya, 27/06/01

**Telah diterima dengan baik dan siap diuji**

**Dosen Pembimbing**



**Drs. BASUKI, M.Com.(HONS), Ph.D., Ak.**

## ABSTRAK

Kondisi lingkungan bisnis bila digambarkan telah dan akan berubah secara pesat, radikal, serentak dan pervasif dengan makin meningkatnya proses globalisasi yang makin memicu intensitas persaingan. Maka, perusahaan memerlukan visi, misi dan strategi yang jitu supaya dapat bertahan di era persaingan ini. Untuk menjamin suatu strategi telah diterapkan dengan efektif, perusahaan harus mempunyai alat tepat dalam menilai kinerja dari hasil pelaksanaan strateginya dan memberikan umpan balik sehingga dapat digunakan untuk bahan perbaikan. Maka, *Balanced Scorecard* merupakan terobosan pengukuran kinerja yang mampu memberikan penilaian kinerja yang lebih menyeluruh dan seimbang dengan empat perspektifnya yang terdiri dari keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses belajar dan bertumbuh.

Perusahaan memerlukan sejumlah aktiva-aktiva yang mendukung dan dapat menciptakan daya saing tinggi untuk melaksanakan strateginya demi tercapainya visi dan misi. Aktiva tersebut di antaranya sumber daya manusia, yang merupakan manajer dan karyawannya, yang potensinya perlu digali dan dimanfaatkan sehingga memberi kontribusi yang besar bagi organisasi. Caranya adalah dapat dengan pemberdayaan karyawan. Banyak manfaat yang diperoleh perusahaan yang menerapkan pemberdayaan karyawan, di antaranya menghasilkan karyawan yang *capable*, inovatif dan kreatif yang akan mampu meningkatkan proses inovasi dan operasi perusahaan serta memberikan layanan purna jual yang baik pada pelanggan. Untuk dapat mengetahui penerapan pemberdayaan karyawan dan pengaruh upaya ini terhadap proses inovasi, operasi dan layanan purna jual, maka diadakan penelitian pada PT TELKOM KANDATEL Surabaya Barat.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus. Data yang digunakan adalah data kualitatif berupa hasil wawancara dan observasi di lapangan, dan data kuantitatif yang berupa laporan hasil penilaian kinerja periode 2000 oleh perusahaan. Hasil penilaian kinerja yang termasuk perspektif belajar dan bertumbuh dipakai dalam menilai upaya pemberdayaan karyawan, serta hasil penilaian kinerja untuk perspektif proses bisnis internal dipakai dalam menilai proses inovasi, operasi dan layanan purna jual perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan kinerja proses belajar dan bertumbuh perusahaan makin meningkat setelah dikembangkannya upaya pemberdayaan karyawan pada 1999 dan 2000 dibanding sebelumnya, yaitu 1998. Upaya pemberdayaan karyawan di Kandatel SBB diimplementasikan dan berhasil guna secara signifikan dalam meningkatkan kapabilitas sumber daya manusianya. Keberhasilan ini diketahui dengan menghitung jumlah indikator kinerja dalam perspektif belajar dan bertumbuh yang angka realisasinya memenuhi target ukur dengan 12 indikator kinerja untuk proses belajar dan bertumbuh. Periode 1998 menunjukkan tingkat keberhasilan 42%, tahun 1999 dengan 83% dan periode 2000 dengan 91,67%. Tingkat keberhasilan dari perspektif belajar dan bertumbuh yang tinggi, berpengaruh pada kinerja proses bisnis internal perusahaan sebagai hubungan sebab akibat antara perspektif belajar dan bertumbuh dengan perspektif lain dalam BSC. Kinerja proses bisnis internal menunjukkan hasil yang memuaskan untuk periode 1999 dan 2000 setelah implementasi upaya pemberdayaan karyawan karena angka realisasi indikator-indikator kinerja perspektif proses bisnis internal memenuhi target ukurnya, sehingga sasaran-sasaran kinerja proses inovasi, operasi dan layanan purna jual tercapai sesuai targetnya. Dengan demikian, asumsi penelitian yang menyebutkan upaya pemberdayaan karyawan menghasilkan karyawan yang produktif dan berkomitmen yang akan menghasilkan produk dan jasa sesuai dengan permintaan pasar supaya pelanggan puas dan pangsa pasar meningkat menjadi terbukti.